

案例探讨：三九医药人力资源信息化案例 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/255/2021_2022__E6_A1_88_E4_BE_8B_E6_8E_A2_E8_c67_255983.htm 三九医药股份有限公司（以下简称“三九医药”）是三九集团的核心企业。自成立以来，通过对外部市场的分析研究及对自身实力的综合评估，确立了以致力于高科技含量和高服务水平的中药现代化、中医产业化、健康服务全球化的发展方向，明确提出了建设世界一流植物药企业的战略目标。经过十几年的快速发展，三九医药已经成为我国制药行业的佼佼者。三九医药在科技是第一生产力的思想指导下，不断进行制度创新、技术创新、管理创新，实行高科技、高质量、高效益的方针，以生命健康产业为核心，以实业报国为己任，向着建设世界一流植物药企业的目标不断迈进。公司重视科技、尊重知识，为了将公司建设成“知识型企业”，努力强化规范企业内的各项管理流程，三九医药聘请翰威特咨询公司进行了公司岗位体系的规划、薪资体系和绩效管理流程的规划，并采用人力资源管理系统来强化咨询的结果，同时也希望系统能帮助公司规范企业的内部管理，强化“以人为本”的管理理念，为企业的信息化建设提供强大的技术支持与信息支撑，为公司的战略目标的实现提供人力资源管理上的保障。三九医药希望通过导入人力资源管理系统来实现以下几个方面的工作：规划企业的组织结构与岗位体系、实现人员配置、具有完善的招聘与选拔功能、规划企业的薪酬体系与薪酬管理工具、高效的绩效和培训管理流程、强大的门户功能、完备的权限和系统控制体系。三九医药规划人力资源管理系统以人力资

源部的日常管理与操作为主体，让员工与企业的各个阶层的管理人员参与到工作中来为原则，将人力资源管理的各个方面转化为可以收集的信息，同时对于这些信息进行分析与抽取，为企业的决策服务，为企业的发展提供强有力的信息支持。三九医药在综合比较国内几个主要eHR软件厂商产品的技术性能和蕴涵的管理理念的基础上，结合前期所做的咨询，最终确定选择东软和翰威特联合开发的慧鼎作为企业人力资源信息化解决方案。集中管理、全员参与东软针对三九医药自身的管理特点，在慧鼎人力资源管理系统的基础上，为其定制了适合并适用的三九医药人力资源管理系统。在绩效管理、薪酬管理、员工自助等方面，紧密地与咨询顾问所取得的成果相结合，使咨询成果转化为企业与人力资源部可以利用的宝贵管理与信息财富，为人力资源部的工作服务、为企业领导的决策服务、为员工与企业之间搭起沟通的桥梁。三九医药人力资源管理系统体现了“集中管理全员参与”的应用模式与手段。人力资源部作为整个系统的核心，担任起所有人力资源管理运作环节的发起和管理的职能，员工则做为信息的使用者与传递者。在各个管理流程中员工的参与作为人力资源管理者信息的来源与依据，同时，员工的参与也在人力资源管理者所制订与规范的管理流程中，作到“有规可依，有规可循”，极大程度的调动了员工的积极性，同时也规范了企业的管理。人力资源管理者职能范围是：搭建企业的组织结构体系、规划企业的岗位体系、进行日常的人事变动、执行公司的薪酬管理体系、完成日常的薪酬管理运作、完成日常的招聘与选拔工作、规划企业的绩效管理过程、分析绩效考核结果数据、规划企业的培训管理过程、

分析员工培训的信息数据、为企业领导制订公司各个发展方面的信息报告、了解并掌握员工最新的动态，及时调整已设定的工作流程与环节，以使它最大程度上的适应企业的管理与发展。其他参与人员的职能范围是：分享人力资源管理者信息成果、参与企业的绩效管理过程、参与企业的培训管理过程、以提交议案与意见的方式，为企业管理与业绩的提升贡献智慧。相互配合，快速推动三九医药人力资源管理系统项目先后经历了需求调研、客户化开发、系统实施、系统试运行四个阶段。其中客户化开发与系统实施占据了整个项目的大部分时间。东软作为解决方案的提供商，本着为用户提供最优服务的原则，及时响应客户的要求，合理规划项目的进程。项目的成功实施从以下几个方面得到了充足的保证：

- 1)三九医药对该项目给予充分的重视。公司成立项目领导小组，双方定期开碰头会，针对项目的进展以及存在的问题给予积极关注和认真推动，有利地保证了项目的实施。
- 2)详尽的需求调研。针对用户的特点，在需求调研阶段充分了解用户现有的管理状况与管理流程。同时也规划出在管理流程中解决方案可以完成与解决方案不能完成的部份，让使用者本身对于即将使用的系统充分的了解，也为他们将来的工作提供指导。
- 3)严密的设计充分体现了用户自身的特点。根据三九医药的管理特点，解决方案从薪酬管理、绩效管理、培训管理、员工自助等几个方面对于现有慧鼎人力资源解决方案进行了改造，以更加适合用户的需要。
- 4)以专业态度来进行实施，以专业的培训来带动实施效果。
- 5)充分重视顾客的意见。在每一次实施过程中，对于用户提出的意见，东软本着以客户为中心的思想来尽可能满足用户的需求。符合三九

医药特点的业务管理解决方案 三九医药人力资源解决方案以运用顾问咨询成果为最大的目标，以现有的慧鼎人力资源解决方案为基础，形成了有针对性、高效且适用的三九医药人力资源解决方案，主要体现在以下四个方面：员工角色区分的薪资管理解决方案 三九医药在员工的薪资管理方面严格根据员工的编制状态区分为两个管理集群。针对这一特点，系统采用如下的处理方式：不同的群组采用不同的员工进行管理，相互间信息没有交差，保证了薪资数据的严密与不外泄；不同的群组间采用不同的薪资管理体系，采用不同的薪资项目定义与发放策略定义，保证可以灵活的定制两个群组自身的特定薪资管理内容；对于不同的群组提供了不同的报表分析结果，用信息的划分来得到不同的数据，企业管理者可以有针对性的得到两个群组的薪资成本统计，以助其决策。

全新的绩效管理流程 针对咨询结果，三九医药定制了有自己特色且对于企业发展有利的绩效管理理论与流程。在这样的流程中更强调员工的参与、主管人员与员工间的交流与互动，让绩效管理不只停留在案头与书面，而是在企业运作的各个时刻，所有人员都在执行与努力完成企业的绩效目标。主要体现在以下几个方面：1)绩效指标体系中完全适应了同样的人员对于同样的指标描述会采用不同的评分标准，达到了指标的复用与个性化兼备。2)全方位的评估，多角度的评测。企业的绩效评估过程的参与者不再是一个人，而是有越来越多的人参与到其中，他们从不同的角度对于被评估者进行评测。因此，设计了适应此情况的多方位多角度评估体系。不同的人员可以参与到对于同样一个对象的评估过程中，他们有不同的权重，他们会评估不同的绩效目标与绩效领域。

员工最终的考核结果将是对于上述信息总体的评价结果，充分体现了科学、高效、合理与公正。

3)具有极强操作性的绩效计划制订过程。对于每个要完成的绩效目标加入了对于该目标的行动方案进行规划的功能，可以让员工或是部门负责人在制订自己的绩效目标时，也能对于实现该目标所要进行的步骤与方法明确。从而达到了不仅目标有计划性，目标的完成也是有步骤与有计划的进行。

4)在目标完成有计划的基础上，加入了“反馈与指导”的操作环节。部门负责人与员工可以定期的通过交流来得到员工目前的工作情况、绩效目标的完成情况以及目前存在的问题。同时，针对员工存在的问题，可以进一步修订员工的绩效目标与目标的行动计划，以达到及时灵活的调整员工或是部门的计划与步骤，为更好地完成企业的绩效目标服务。

5)强有力的“绩效跟踪”。管理者可以不定期的对于员工的绩效目标进行跟踪，以达到及时对目标完成情况的了解与评估。

6)针对三九医药的情况，系统在原有绩效目标评估的基础上加入了岗位能力评估方式。管理者可以针对不同的岗位特性对于员工的岗位能力进行评估与评测，得到一定的岗位能力评估数据，从而为员工的职位升迁与薪资调整服务。

7)与薪资管理有机的结合，让绩效考核的结果转化为与员工密切相关的奖金与薪酬。绩效评估结果将直接作用于绩效奖金的发放，能力评估的结果将直接作用于员工的薪级调整与岗位升迁。

体现员工参与的培训管理解决方案 三九医药的培训管理具有灵活性高、员工参与性高的特点，一次培训也许完全是由员工自发参加的，而在此过程中人力资源管理者只是对于培训过程进行侧面的规划与管理。因此，针对这一特点，设计了更加合理与高效的培

训管理流程，主要体现在以下几个方面：1)员工自主申请将要参加何种培训以及何时参加等信息，而不需要完全依赖于人力资源管理者规划的培训方案体系。2)人力资源管理者得到员工的培训需求信息，及时对于信息进行整理，规划员工的培训过程，在企业培训目标的指导下，体现“以人为本”注重员工个人能力的发展与提升。3)分级的审批流程使培训活动的决定不再是直接主管一人的决定，用户可以灵活根据企业现有的组织管理体系来制订审批流程，更加体现了管理方式上一定程度的集中与一定程度的民主。4)及时的交流强化培训的效果。企业的培训不再只是培训者自身的参与过程，系统通过培训前交流与培训后交流两种手段，达到了管理者与参与培训的员工对于培训目的的一致，并以此来检验员工的培训成果。使企业的培训不流于形式，而更加强调了其产生的效果。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com